

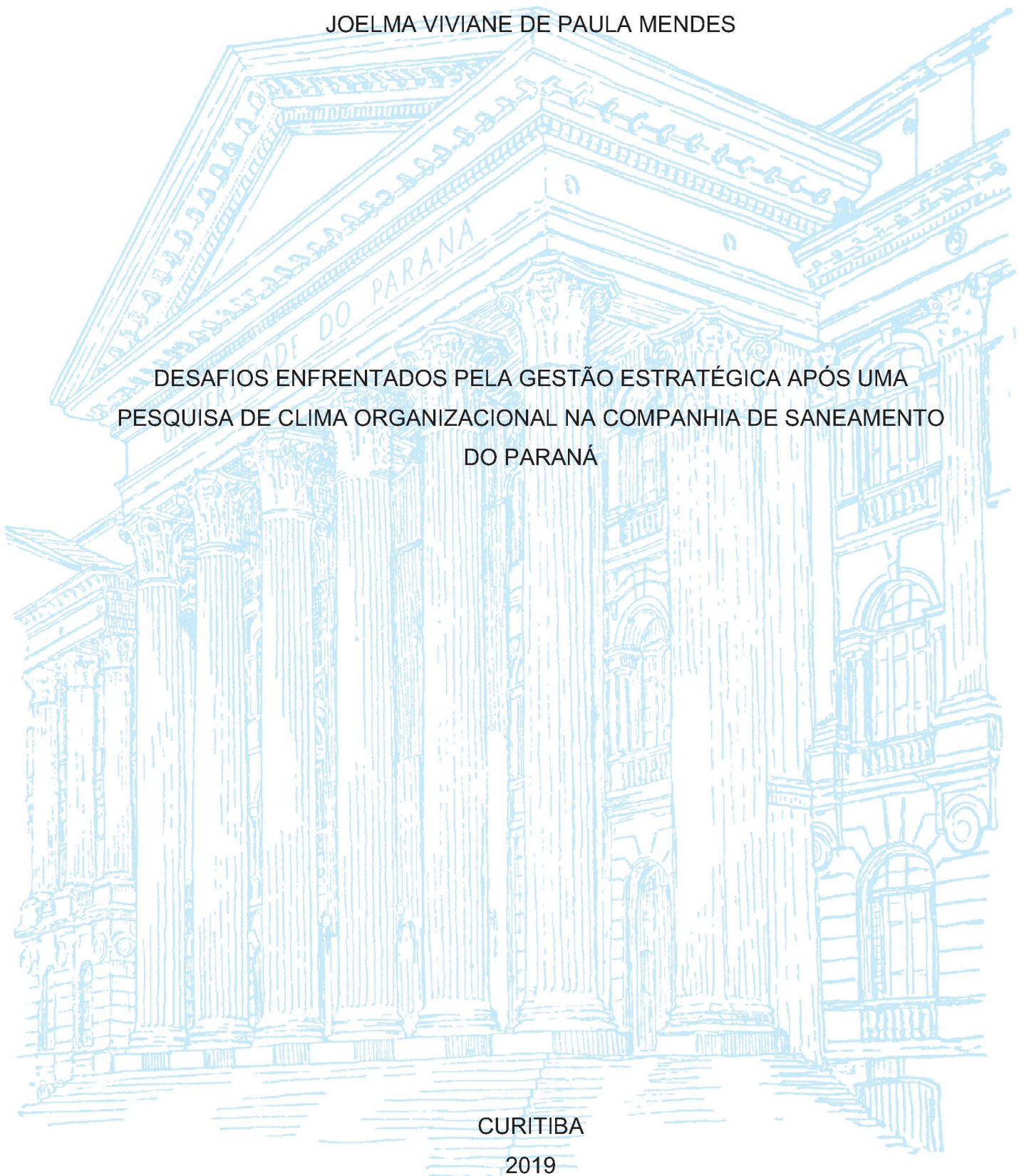
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

JOELMA VIVIANE DE PAULA MENDES

DESAFIOS ENFRENTADOS PELA GESTÃO ESTRATÉGICA APÓS UMA  
PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL NA COMPANHIA DE SANEAMENTO  
DO PARANÁ

CURITIBA

2019



JOELMA VIVIANE DE PAULA MENDES

DESAFIOS ENFRENTADOS PELA GESTÃO ESTRATÉGICA APÓS UMA  
PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL NA COMPANHIA DE SANEAMENTO  
DO PARANÁ

TCC apresentado ao curso de Pós-Graduação em  
Gestão Pública, Setor de Ciências Sociais,  
Universidade Federal do Paraná, como requisito  
parcial à obtenção do título de Especialista em  
Gestão Pública.

Orientador: Prof. Dr. Fernando Antonio Prado  
Gimenez

CURITIBA

2019

**“Os resultados vêm do aproveitamento de oportunidades e não da solução de problemas. A resolução de problemas apenas restaura a normalidade. Oportunidades significam explorar novos caminhos”. (Peter Drucker, s/d)**

## RESUMO

Este projeto técnico para conclusão do curso de Gestão Pública tem como objetivo analisar os desafios enfrentados pela Gestão Estratégica da Companhia de Saneamento do Paraná, após a divulgação dos resultados da pesquisa de clima organizacional interna, ou seja, o que o nível estratégico da Sanepar deve fazer após ter os resultados em mãos e como diagnosticá-los de forma eficiente para que se obtenha o verdadeiro cenário interno e com estes indicadores quais são os próximos passos para que esses resultados melhorem. No decorrer deste projeto está sendo proposta uma alteração da atual pesquisa de satisfação interna, com vistas a melhorar o clima, a cultura, o ambiente e causar mudanças organizacionais positivas a todos os empregados. Além dessa alteração o projeto também sugere planos de ação e implementação, cujo objetivo é potencializar as relações interpessoais na companhia, resultando numa maior integração e motivação entre todos, com um efeito de melhoria contínua dos resultados da empresa e na maior acessibilidade as reais necessidades dos saneparianos.

**Palavras-chave:**Gestão. Clima. Cultura. Relações Interpessoais. Integração.



## **ABSTRACT**

This technical project for the conclusion of the Public Management course aims to analyze the challenges faced by the Strategic Management of the Sanitation Company of Paraná, after disclosure of the results of the internal organizational climate survey, ie what the strategic level of Sanepar should do after having the results in hand and how to diagnose them efficiently so that the true internal scenario is obtained and with these indicators what are the next steps for these results to improve. During the course of this project, it is being proposed to change the current internal satisfaction survey, aiming to improve the climate, culture, environment and cause positive organizational changes to all employees. In addition to this change, the project also suggests action and implementation plans, whose objective is to strengthen interpersonal relations in the company, resulting in greater integration and motivation among all, with a continuous improvement effect on the company's results and greater accessibility to the real needs of sanepararians.

**Keywords:** Management. Climate. Culture. Interpersonal Relationships. Integration.

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - ESTRUTURA ORGANIZACIONAL .....	21
FIGURA 2 - ESTRUTURA DA DIRETORIA ADMINISTRATIVA.....	22
FIGURA 3 - ESTRUTURA DA GERÊNCIA GESTÃO DE PESSOAS.....	22
FIGURA 4 - VISTA DA FRENTE DA EMPRESA .....	23
FIGURA 5 - IMAGEM AÉREA DA COMPANHIA .....	23

## **LISTA DE QUADROS**

QUADRO 1 – ÚLTIMOS RESULTADOS DA PESQUISA INTERNA.....	25
QUADRO 2 – PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO .....	32

## **LISTA DE ABREVIATURAS OU SIGLAS**

ETE	- Estação de Tratamento de Esgoto
GGPS	- Gerência de Gestão de Pessoas
Nº	- Número
PDCA	- Planejamento, Desenvolvimento, Controle e Avaliação
PR	- Paraná
RH	- Recursos Humanos
SA	- Sociedade Anônima
SEBRAE	- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SNIS	- Sistema Nacional de Informações sobre Saneamento



## LISTA DE SÍMBOLOS

@	- Arroba
a	- Primeira
%	- Por Cento
R\$	- Reais

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
1.1 APRESENTAÇÃO .....	10
1.2 OBJETIVO GERAL .....	11
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	11
1.4 JUSTIFICATIVA .....	11
<b>2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....</b>	<b>13</b>
2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL .....	13
2.2 CLIMA ORGANIZACIONAL .....	14
2.3 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL .....	16
2.4 CARGOS E CARREIRAS PÚBLICAS.....	17
2.5 RELAÇÕES INTERPESSOAIS.....	18
<b>3 DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA .....</b>	<b>20</b>
3.1 DESCRIÇÃO GERAL DA ORGANIZAÇÃO .....	20
3.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA.....	24
<b>4 PROPOSTA TÉCNICA PARA SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA .....</b>	<b>29</b>
4.1 PROPOSTA TÉCNICA.....	29
4.1.1 Plano de implantação.....	31
4.1.2 Recursos .....	34
4.1.3 Resultados esperados.....	35
4.1.4 Riscos ou problemas esperados e medidas preventivo-corretivas .....	36
<b>5 CONCLUSÃO .....</b>	<b>38</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>40</b>
<b>ANEXO 1–PESQUISA FALE FRANCAMENTE 2016.....</b>	<b>42</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Este trabalho pretende apresentar os desafios que a gestão estratégica enfrenta após uma pesquisa de clima organizacional, ou seja, analisar e buscar meios que não afetem de forma negativa o clima, a cultura e a integração entre todo o quadro corporativo e como este tipo de pesquisa pode resultar em uma mudança organizacional na Companhia de Saneamento do Paraná – Sanepar.

No decorrer do projeto, será determinado os objetivos que se pretende alcançar com o objeto de estudo deste trabalho e justificando o porquê desta análise e quais são os resultados que se pretende alcançar.

### 1.1 APRESENTAÇÃO

A Sanepar é uma empresa de nível estadual e sua economia é de caráter misto, ou seja, metade de sua responsabilidade pertence ao Governo do Estado do Paraná e a outra parte, compete a uma união de diversas empresas privadas e acionistas minoritários.

A missão da Companhia, conforme sua página na internet e divulgado em seus relatórios administrativos trimestrais e anuais, é prestar serviços de Saneamento Ambiental de forma sustentável (Sanepar, 2019), contribuindo para a melhoria da qualidade de vida, sendo que a organização é responsável pela prestação de serviços de saneamento básico a 345 cidades paranaenses e a Porto União, em Santa Catarina, além de 293 localidades de menor porte.

A empresa registrou no último Relatório de Administração (2017) um total de 7.165 empregados próprios e investiu em capital intelectual cerca de 523.451 mil horas de treinamento e mais de R\$ 7,9 milhões investidos em pesquisa e desenvolvimento.

Uma dessas pesquisas na área de desenvolvimento é realizada internamente desde 2001, chamada de “Fale Francamente” sendo aplicada a todos os empregados entre os meses de janeiro e fevereiro. Nesta pesquisa o objetivo é avaliar o nível de satisfação dos empregados com a companhia, de forma que possam ser quantificados e criados indicadores que permitam à gestão estratégica avaliar os benefícios oferecidos, a estrutura, o clima, a comunidade interna e os salários.

Após a pesquisa é realizada a divulgação de um relatório quantitativo demonstrando o nível de satisfação interno. Neste relatório foi observado pela gestão estratégica que nos últimos anos houve uma crescente insatisfação dos empregados com o clima organizacional principalmente nas questões relacionais da estrutura oferecida e vivenciada pela mesma, prejudicando o ambiente interno e interferindo nas suas relações.

## 1.2 OBJETIVO GERAL

Realizar uma análise da pesquisa de clima organizacional aplicada pela Sanepar, e através desta analisar os desafios enfrentados pela gestão estratégica e seus impactos na cultura e no comportamento organizacional dos empregados. Bem como, propor alternativas e soluções que possam melhorar os indicadores da pesquisa “Fale Francamente”.

## 1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Diagnosticar as dificuldades que são encontradas pela gestão estratégica em atender as expectativas dos empregados;
2. Identificar os impactos e mudanças que possam ocorrer na cultura da Companhia, após a apresentação dos resultados do programa Fale Francamente;
3. Compreender quais são as expectativas dos empregados toda vez que se realiza uma pesquisa de clima organizacional;
4. Propor alternativas que facilitem as relações internas, a integração dos empregados, sem causar mudanças negativas e prejudicar a imagem da Sanepar.

## 1.4 JUSTIFICATIVA

Vale destacar que por ser uma empresa comprometida com a universalização do saneamento ambiental e também busca a sustentabilidade ambiental, social e econômica, há necessidade de se analisar cuidadosamente quais são os programas que a companhia oferece dentro das suas condições e competências, autorizações e legalidades, para que seja possível a realização de mudanças na estrutura interna



com vistas a melhorar o clima, desempenho dos empregados e o ambiente organizacional.

Portanto, como se trata de uma empresa de economia mista, a questão da cultura organizacional pode ser tratada como “algo que permeia a estrutura, os processos e as pessoas de uma organização, interferindo de forma determinante no seu desempenho” (BERGUE, 2014, p. 21), havendo a necessidade de atender as expectativas de todos os envolvidos (empregados, Governo do Estado e acionistas).

Outra questão que precisará ser abordada é a gestão do conhecimento e de competências, pois conforme Knapik (2011, p. 160) “os novos tempos trazem novos modelos de gestão de pessoas, mais flexíveis, voltados para o planejamento estratégico e orientados para um processo de aprendizagem contínua”. Sendo que este conceito também precisa ser pontuado na área de gestão de pessoas no setor público, pois as organizações de economia mista assim como a Sanepar, precisam estar conectadas com os mais diversos modelos e técnicas para aprimoramento da gestão de pessoas.

Como pode-se citar em exemplos práticos, os relatos da sociedade e do mercado financeiro que empregados, servidores ou funcionários públicos são mais preguiçosos e menos motivados a buscar melhorias e excelência em seus trabalhos, devido a sua estabilidade garantida. Por isso uma boa pesquisa organizacional e bem elaborada se torna importante ferramenta de medição da satisfação interna e também a gestão estratégica pode utiliza-la de forma eficaz na percepção de pontos de melhoria sobre modelos de gestão que estão caindo em desuso no que compara em relação as empresas privadas.

## 2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Neste item será abordada uma reflexão sobre alguns conceitos relacionados com o tema deste trabalho. Esta fase é muito importante de ser contemplada para esclarecer pontos teóricos a respeito da gestão de pessoas em organizações públicas. Adquirindo mais conhecimentos e observando as palavras escritas e citadas por tantos autores que mostram a aplicabilidade de seus conceitos nas organizações, através de sua cultura, clima, comportamento, cargos e carreiras, e relações interpessoais.

### 2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

A respeito da cultura organizacional, Fleury (1987, p. 22) citado por Bergue (2010, p. 450), explica que esta pode ser compreendida como:

Um conjunto de valores e pressupostos básicos expressos em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação.

Ou, de uma forma mais sucinta, citada por Bergue, a cultura organizacional pode ser definida como um “conjunto de hábitos, crenças, valores e símbolos que a particularizam frente as demais” (2010, p. 451). Ou seja, a cultura organizacional pode ser explicada como um arranjo de valores de todos os envolvidos na organização, seja ele de qualquer nível, sendo o seu diferencial no mercado. Luz (2003, p. 32) complementa sobre a importância da cultura organizacional onde esta,

influencia o comportamento de todos os indivíduos e grupos dentro da organização. Ela impacta o cotidiano da organização: suas decisões, as atribuições de seus funcionários, as formas de recompensas e punições, as formas de relacionamento com seus parceiros comerciais, seu mobiliário, o estilo de liderança adotado, o processo de comunicação, a forma como seus funcionários se vestem e se portam no ambiente de trabalho, seu padrão arquitetônico, sua propaganda, e assim por diante.

Portanto, é importante e essencial compreender que a cultura organizacional pode possuir várias normas conforme a história da empresa, o que se confirma

quando Chiavenato (2002) analisa a cultura organizacional como uma representação de

normas informais e não escritas que orientam o comportamento dos membros de uma organização no dia a dia e que direcionam suas ações para o alcance dos objetivos organizacionais. No fundo, é a cultura que define a missão e provoca o nascimento e o estabelecimento dos objetivos da organização. A cultura precisa ser alinhada juntamente com outros aspectos das decisões e ações da organização, como planejamento, organização, direção e controle para que se possa conhecer melhor a organização (CHIAVENATO, 2002, p. 302).

A partir desses conceitos é possível notar que a cultura organizacional pode ser considerada como uma essência da empresa. Se os envolvidos entendem o que a empresa espera e como ela pretende alcançar seus objetivos, fica mais fácil de atender as expectativas da organização em suas relações internas.

Algumas coisas podem se diferenciar na cultura em relação ao tipo de empresa, como citado por Bergue (2010, p. 453) em relação às empresas públicas, onde os padrões culturais que de uma forma geral não admitem mudanças bruscas, “mas transformações adaptativas operadas em vetores essenciais dessa estrutura, constitui substancial desafio imposto ao gestor, que pressupõe ampla análise e diagnóstico dos seus componentes culturais”.

A cultura da Sanepar está baseada nos valores de responsabilidade, inovação, competência, respeito, comprometimento, profissionalismo, transparência e ética. E a sua visão é ser uma empresa de excelência, comprometida com a universalização do saneamento ambiental, todos esses itens estão citados em seus dados públicos nos relatórios de administração.

## 2.2 CLIMA ORGANIZACIONAL

Conforme Pasetto e Mesadri (2012, p. 109) a diferença crucial entre cultura e clima organizacional é que “clima é uma medida de satisfação, ou seja, a verificação do atendimento às expectativas das pessoas que trabalham em determinada empresa”, já a cultura “é descritiva e se ocupa da natureza das crenças e expectativas concernentes à vida organizacional” (PASETTO e MESADRI, 2012, p.109).

Além disso, Chiavenato (2002), citado por Luz (2003, p. 29), explica que o clima organizacional é constituído por um



meio interno de uma organização, a atmosfera psicológica e característica que existe em cada organização. O clima organizacional é o ambiente humano dentro do qual as pessoas de uma organização fazem o seu trabalho. Constitui a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos participantes da empresa e que influencia o seu comportamento.

Para Knapik (2008, p. 23), o “clima organizacional é o ambiente psicológico que existe dentro de um departamento ou empresa, é aquela condição interna percebida pelas pessoas e que influencia seus comportamentos”. Portanto para a autora o clima está condicionado “à motivação da equipe, aos aspectos internos da organização que conduzem a diferentes níveis ou tipos de motivação e dão origem a comportamentos que podem ser favoráveis e benéficos ou desfavoráveis e prejudiciais ao trabalho” (KNAPIK, 2008, p. 23).

Já Capanema e Pimentel (2007, p. 3), explicam que o clima organizacional serve como um

termômetro para a proposição e a condução de ações de transformação dentro da organização, possibilitando oportunidades de construção e administração de relações comportamentais conflitantes para a viabilização de objetivos organizacionais que conduzem a ações proativas.

Nesse mesmo contexto e complementando o que foi citado anteriormente, Brescancini (2004, p. 2) afirma que

o clima organizacional é um indicador tanto de pontos fortes da organização como da necessidade de melhorar e mudar. Esse tipo de análise desvenda as causas de problemas que a organização vem enfrentando e aumenta o grau de compreensão a respeito deles.

O que se pode notar em todas essas conceitualizações é que o clima representa os sentimentos de todos os empregados e envolvidos nas organizações, onde esses compartilham suas crenças e valores, através de suas ações realizadas nas empresas, este pode ser positivo ou negativo, confirmando o que os autores Capanema e Pimentel (2017) citaram quando fizeram a comparação do clima organizacional a um termômetro, ou seja, uma ferramenta que auxilia na indicação de satisfação dos colaboradores em relação a estrutura da empresa, tendo ela um resultado positivo ou negativo.

As pesquisas de clima organizacional na organização são realizadas periodicamente através de sua rede interna e divulgada a todos os empregados para



que se possa criar planos de ação na busca de atender as demandas internas com o objetivo de aprimorar a gestão do conhecimento, promover a satisfação das pessoas e atuar com responsabilidade socioambiental.

## 2.3 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Após determinar os valores, crenças e culturas internas e medi-las com o clima organizacional, a empresa deve realizar uma investigação a respeito do comportamento organizacional, pois as mesmas influenciam internamente o relacionamento dos indivíduos, assim como é sugerido pelo autor quando explica que

o comportamento organizacional é um campo de estudos que investiga o impacto que indivíduos, grupos, e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações, com o propósito de utilizar esse conhecimento para promover a melhoria da eficácia organizacional (ROBBINS, 2002, p. 6).

Para uma melhor compreensão, Chiavenato (2004) divide o comportamento organizacional em três grupos, denominados como micro perspectiva, perspectiva intermediária, e macro perspectiva. A primeira é exclusiva e restrita ao indivíduo, relacionando os temas de motivação, com habilidades, num sentido de cada pessoa (individual); A segunda abrange e estuda as pessoas em forma de equipe, com assuntos como a liderança, dinâmica e afins. Concluindo vem a última perspectiva que busca compreender a visão de estrutura da organização, abrangendo assuntos amplos como negociação, competição, eficiência, conflito.

Marques (2016) ainda exemplifica o comportamento organizacional como um conjunto de comportamentos e atitudes praticadas pelos indivíduos, sendo desde o pessoal operacional até a gestão estratégica, além disso o impacto que estes comportamentos influenciam em toda a organização. O autor ainda complementa a importância do estudo da relação dos indivíduos que trará aos gestores melhor “entendimento sobre as lacunas empresariais no sentido comportamental e cultural para o desenvolvimento contínuo e assertivo de soluções a fim de: atrair e reter talentos, evitar o turnover, promover engajamento, produtividade e harmonia” (MARQUES, 2016).

Na Sanepar o comportamento organizacional é medido através dos processos, onde a gestão estratégica acredita que ao investir no desenvolvimento

institucional, com o objetivo de melhorar a eficiência dos processos, buscando a excelência dos produtos e serviços, pode assegurar uma gestão ambiental eficiente. Que acaba apresentando o comportamento dos empregados a nível organizacional.

## 2.4 CARGOS E CARREIRAS PÚBLICAS

Conforme Chiavenato (2009, p. 206), o conceito da palavra cargos baseia-se nas noções de tarefa, atribuições e função. O mesmo ainda cita que o cargo é um composto de

todas as atividades desempenhadas por uma pessoa, que podem ser englobadas em um todo unificado e que ocupa uma posição formal no organograma da organização. Para desempenhar suas atividades, a pessoa que ocupa um cargo deve ter uma posição definida no organograma. Dentro dessa concepção, um cargo constitui uma unidade da organização e consiste em um conjunto de deveres e responsabilidades que o tornam separado e distinto dos demais cargos. A posição do cargo no organograma define seu nível hierárquico, a subordinação, os subordinados e o departamento ou divisão onde está situado” (CHIAVENATO, 2009, p. 206).

Já a carreira é definida por Bergue (2010, p. 361) como,

um conjunto de cargos afins, dispostos em posições ordenadas segundo uma trajetória evolutiva crescente de variação das exigências requeridas para ascensão (...). Dessa forma, é possível conceber um conceito ampliado de carreira, capaz de contemplar o efetivo incremento de atribuições e responsabilidades em perfeita consonância com a tradicional curva ascendente dos níveis de remuneração associados às suas unidades básicas constitutivas – os cargos.

No que se refere ao cargo público este pode ser definido como uma “estrutura formal básica de arranjo organizacional ou a unidade fundamental que dá forma e limites à dinâmica do aparelho administrativo” (BERGUE, 2010, p. 303). O mesmo ainda complementa de forma sucinta que “o cargo é uma composição de todas as atividades que podem ser desempenhadas por uma pessoa, reunidas em uma posição formal na estrutura” (BERGUE, 2010, p. 303).

Bergue (2010, p. 300), cita que o perfil do agente público tradicional era voltado para algo mais especializado e pouquíssimo estimulado para se desenvolver tecnicamente. Já o novo perfil profissional “exige pessoas cujo desejo de aprendizagem constante, mediante todas as formas de desenvolvimento constitua traço de personalidade característico”.

Segundo Mello, citado por Bergue (2010), os cargos públicos são as mais simples e indivisíveis unidades de competência a serem expressas por um agente e são criadas por lei. Ainda complementado por Bergue (2010), ele coloca que as vagas possuem um número certo, com sua devida denominação e remuneração, conforme a natureza do vínculo jurídico, estatutário ou celetista.

A Companhia de Saneamento do Paraná possui alguns programas para o desenvolvimento pessoal e profissional em suas carreiras e seus cargos. Conforme seu último relatório de administração (2017), a empresa tem investido na gestão do conhecimento, aperfeiçoamento e formação de líderes, avaliação de desempenho e plano de carreiras, a pesquisa de clima organizacional denominada de “Fale Francamente” e benefícios na área de saúde e segurança.

## 2.5 RELAÇÕES INTERPESSOAIS

Após a conceitualização de clima, cultura e mudança organizacional feita pelos autores, vêm em seguida as relações entre os indivíduos, o qual Knapik (2011) coloca não apenas o seu conceito, mas relaciona o clima com as relações:

O clima percebido e a qualidade das relações podem instaurar uma esfera agradável e estimulante no trabalho, ou desagradável e inibidora, ou mesmo instigar ou neutralizar a criatividade. Os gestores e as equipes de trabalho dependem dessas competências relacionais para conquistar a sinergia de esforços na busca do sucesso da organização (KNAPIK, 2011, p. 75).

Na visão de Knapik (2011, p. 260), “o tempo todo as pessoas estão interagindo umas com as outras, por meio de olhar, do sorriso, da postura corporal de aproximação ou de defesa, de gesto espontâneo ou intencional. Toda a interação passa uma mensagem, comunica algo”, portanto, o processo das relações interpessoais se torna um item importante e fundamental no desenvolvimento profissional e o gestor deve estar atento a todo momento, saber identificar os sintomas antes que afete as relações internas.

Conforme Moscovici, citado por Machado (2007, p. 31) “as relações interpessoais desenvolvem-se através do processo de interação” e ainda é complementado por Rocha (2010, p. 5), que “relacionar-se é dar e receber ao mesmo tempo, é abrir-se para o novo, é aceitar e fazer-se aceito, buscar ser entendido e entender o outro. A aceitação começa pela capacidade de escutar o outro, colocar-se no lugar dele”, ou seja, uma boa relação conforme os autores não apenas trazem bons

resultados no desempenho das atividades aos indivíduos, mas também contribui com seu convívio e o clima da empresa.

Tendo em vista, ao que foi exposto, conclui-se que as relações interpessoais estão condicionadas ao clima e a cultura da organização, sendo estes fatores importantes nas mudanças internas, principalmente no comportamento dos indivíduos, sendo possível a gestão estratégica adotá-lo como um indicador de relacionamentos com o objetivo de se evitar conflitos e melhorar o ambiente com todos os envolvidos.



### **3 DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA**

Na próxima etapa deste projeto, o item que será estudado é o diagnóstico. Este ponto é essencial do detalhamento dos problemas que são encontrados no ambiente de trabalho e nas suas relações, bem como conhecer as necessidades e realidades da empresa.

Através do diagnóstico e da descrição da situação-problema poderá ser verificada a possibilidade de aplicar algumas das teorias, conceitos e técnicas que foram abordadas pelos autores e que como estes procuram compreender e examinar as relações interpessoais.

#### **3.1 DESCRIÇÃO GERAL DA ORGANIZAÇÃO**

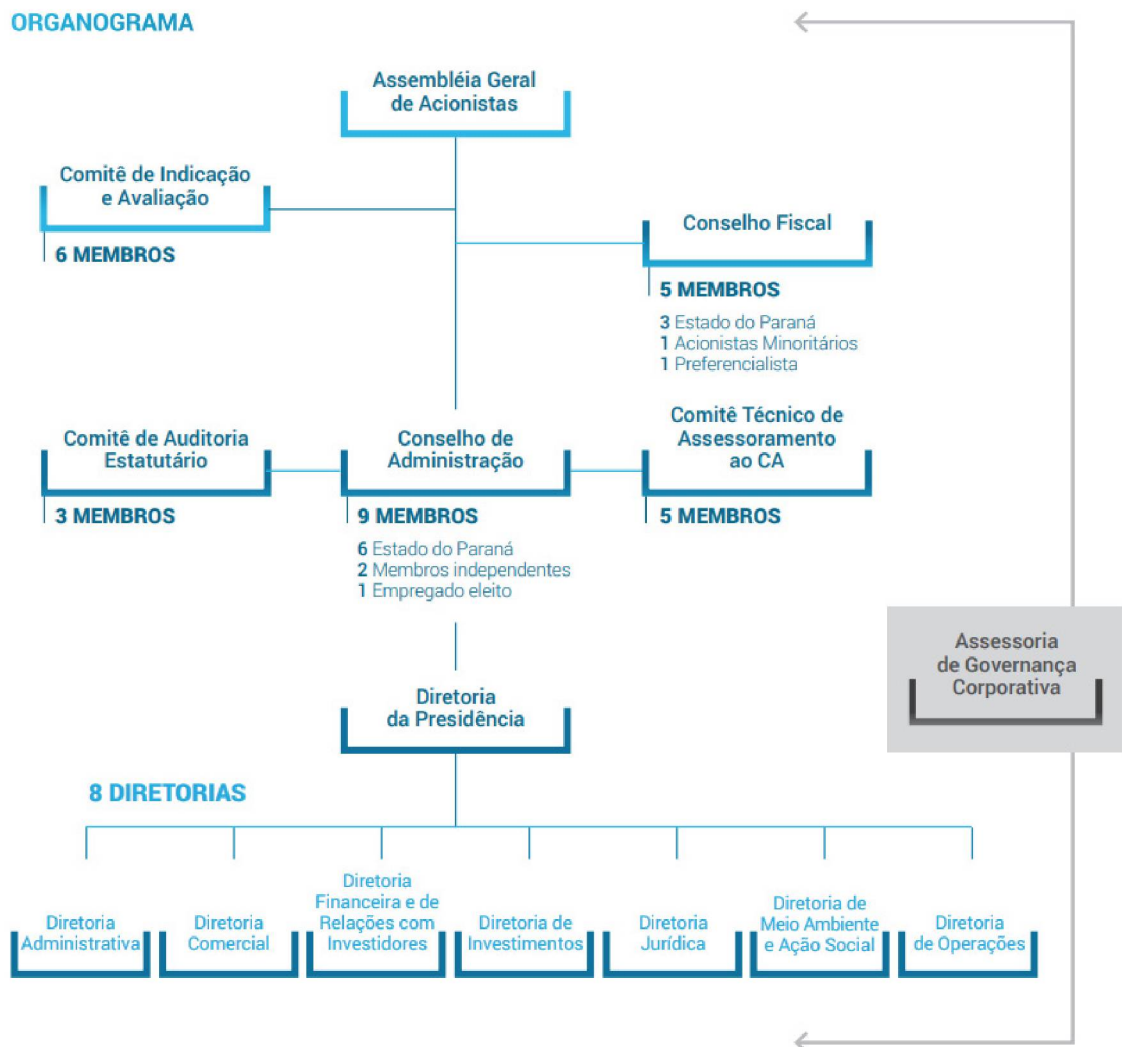
Segundo dados encontrados no site da Companhia de Saneamento do Paraná (Sanepar), esta foi fundada no dia 23 de janeiro 1960, sendo hoje uma das maiores empresas em operação no Estado. Com sua sede em Curitiba/ PR, ela é constituída de economia mista e de capital aberto, atualmente controlada pelo Governo do Estado do Paraná e tem em seu quadro mais de 7 mil empregados.

Em informações públicas disponíveis em seu site, a empresa fornece água tratada a 100% da população urbana dos municípios atendidos. Coleta mais de 70% e trata 100% do esgoto coletado; a média nacional de coleta é de 51,9% e de tratamento é de 74,9%, conforme o Sistema Nacional de Informações sobre Saneamento (SNIS) 2016.

Na página da organização mostra que a Sanepar também é detentora de 40% da participação acionária da CS Bioenergia SA (sociedade constituída com a Catallini Bioenergia) para explorar a produção de energia a partir do lodo de esgoto, na unidade de biodigestão localizada ao lado da Estação de Tratamento de Esgoto (ETE) Belém, em Curitiba.

Atualmente segundo dados oficiais da Sanepar, sua estrutura organizacional é representada conforme a figura 1:

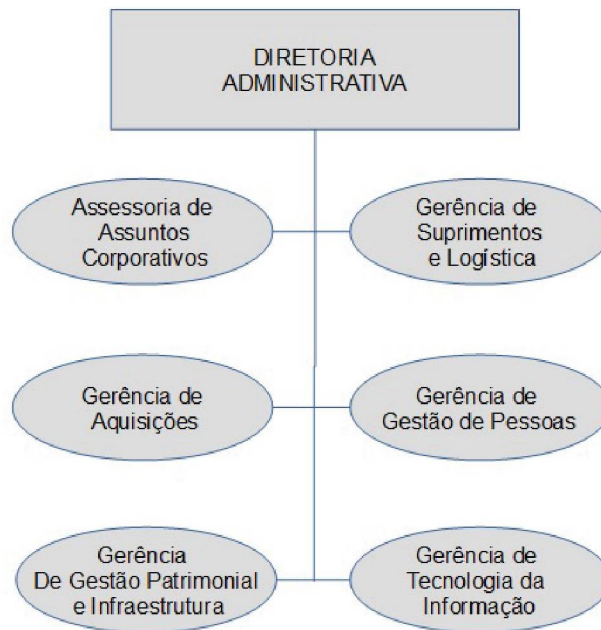
FIGURA 1 - ESTRUTURA ORGANIZACIONAL



FONTE: Site Sanepar, 2019

Compreende-se que conforme a figura 1, a Sanepar é subdivida em oito diretorias e como objeto deste estudo foi escolhida a Diretoria Administrativa, sendo esta responsável pela Gerência de Gestão de Pessoas, como pode-se observar na figura 2:

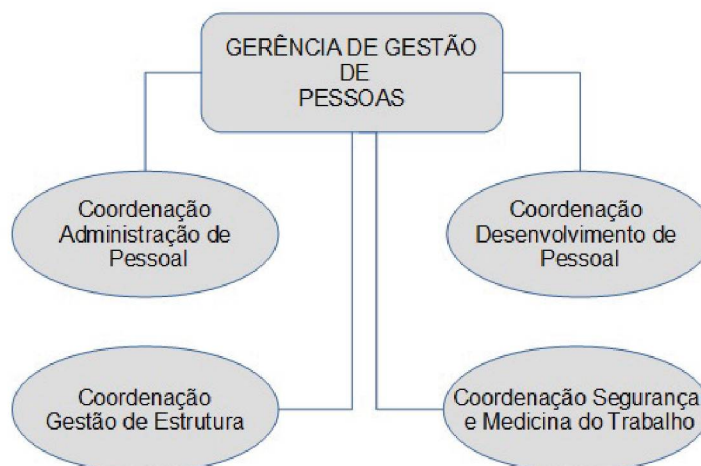
FIGURA 2 - ESTRUTURA DA DIRETORIA ADMINISTRATIVA



FONTE: Site Sanepar, 2019

Quando observada a figura 2, nota-se que esta é formada por seis gerências: Assessoria de Assuntos Corporativos, Aquisições (licitações e compras), Infraestrutura, Suprimentos (armazenagem), Gestão de Pessoas e Tecnologia. A próxima figura 3 apresenta a composição da Gerência de Gestão de Pessoas, responsável pela administração, desenvolvimento, plano de cargos, carreira e remuneração da Sanepar.

FIGURA 3 - ESTRUTURA DA GERÊNCIA GESTÃO DE PESSOAS



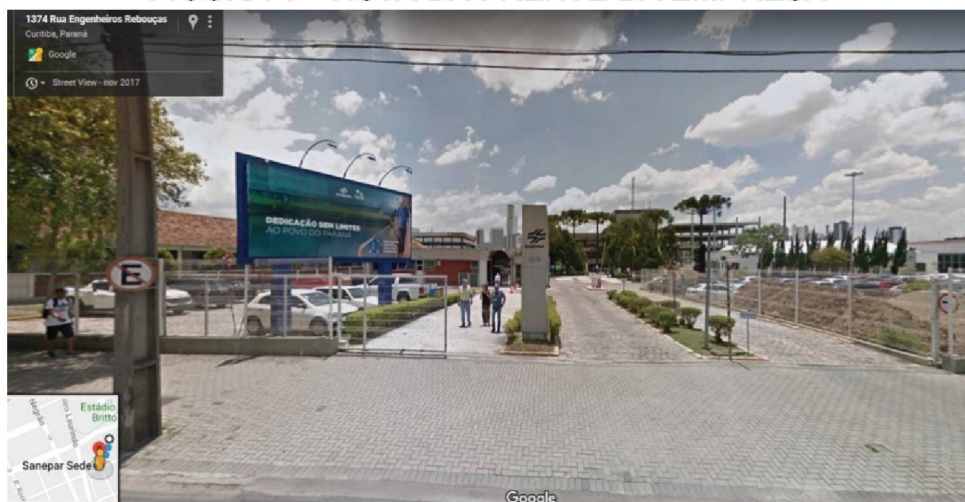
FONTE: Site Sanepar, 2019



A Gerência de Gestão de Pessoas é composta por quatro coordenações e entre elas está a coordenação Gestão de Estrutura, responsável pelo desenvolvimento, estudo e aplicabilidade dos planos de carreira da companhia e tratar dos planos de ação referentes ao resultado de pesquisas de satisfação do clima interno.

Sua localização atual é na Rua Engenheiros Rebouças, nº 1376, Bairro Rebouças, Cidade de Curitiba, no Estado do Paraná, conforme as figuras 4 e 5:

FIGURA 4 - VISTA DA FRENTE DA EMPRESA



FONTE: Google MAPS, 2019

FIGURA 5 - IMAGEM AÉREA DA COMPANHIA



FONTE: Google MAPS, 2019

### 3.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

Na fase do diagnóstico é essencial conhecer o ambiente que será ponto de estudo e como o cenário está caracterizado com o problema em questão, porque existe a necessidade de utilizar métodos de pesquisa e técnicas para se obter as informações, dados e elementos importantes. Sem estes haverá dificuldade de identificação da origem do problema e no futuro a sua solução. Um dos conceitos para diagnóstico mais importantes de compreensão está no:

procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. (...) A pesquisa é desenvolvida mediante o concurso dos conhecimentos disponíveis e a utilização cuidadosa de métodos, técnicas e outros procedimentos científicos (...) ao longo de um processo que envolve inúmeras fases, desde a adequada formulação do problema até a satisfatória apresentação dos resultados (GIL, 1999, pg.45).

Com o objetivo de detectar o problema que será objeto de estudo deste projeto, serão usados dados públicos da companhia e uma pesquisa realizada pela mesma. Desde o ano de 2001, a Sanepar implantou uma pesquisa de clima organizacional chamada de “Fale Francamente”, que serve como base à implementação de processos de melhoria contínua. No início de sua criação a pesquisa era realizada a cada dois anos, isso se seguiu até o ano de 2012. Entre os anos de 2012 a 2016 ela foi aplicada anualmente, após esse período voltou a ser bianual para que as gerências tivessem prazo suficiente e necessário para implementar as demandas que fossem surgindo com as pesquisas. Com o objetivo de melhorar a satisfação dos empregados, a pesquisa do Fale Francamente até hoje é disponibilizada por meio eletrônico na intranet para que se possa atingir o maior número de empregados possível.

Segundo a intranet Sanepar (2019) os objetivos dessa pesquisa são:

Garantir uma política de avaliação periódica e sistemática do Clima Organizacional;  
Otimizar a relação entre empregados e empresa;  
Consolidar o diálogo, permitindo à empresa explicitar sua filosofia e suas políticas, avaliar os resultados e reconhecer os méritos pelas melhorias;  
Alavancar ações de melhorias nas Unidades e na Empresa como um todo.



A pesquisa possui duas etapas, que avaliam os aspectos estruturais: Remuneração; Benefícios; Condições de trabalho; Qualidade do ambiente; Imagem da empresa; Desenvolvimento profissional e pessoal. E os aspectos relacionais: Liderança; Relacionamento entre os colegas; Gestão de processos; Integração; Comunicação; Crescimento; Reconhecimento; Ética; Rumo da empresa (SANEPAR, 2017).

Após os resultados serem compilados e analisados a empresa consegue identificar quais são seus pontos fortes e pontos de oportunidades e melhorias para nível organizacional e setorial. O resultado também permite a análise comparativa entre áreas (Coordenações, Unidades, Gerências) e entre as áreas e a empresa. A partir desta análise, os gestores de cada área são responsáveis por realizar devolutivas com suas equipes, no formato que julgarem melhor: reuniões, encontros, meio digital, divulgação em murais, entre outros. Os dados de carácter organizacional da Sanepar são analisados pela GGPS (SANEPAR, 2017).

Os resultados do Fale Francamente são trabalhados individualmente por todas as Unidades, sendo realizado e trabalhado dentro de cada gerência um Plano de Ação cujo objetivo é apresentar as metas e atividades a serem desenvolvidas pela Unidade, com a orientação e monitoramento da Gerência de Gestão de Pessoas (GGPS).

O motivo que chamou atenção para a Gerência de Gestão de Pessoas que será objeto deste projeto, que foi contemplada na pesquisa organizacional em questão, está nos aspectos relacionais, portanto os resultados a nível corporativo identificaram uma insatisfação dos empregados em relação as questões relacionais. Conforme quadro abaixo:

QUADRO 1 – ÚLTIMOS RESULTADOS DA PESQUISA INTERNA

<b>PROGRAMA FALE FRANCAMENTE</b>	<b>Média Sanepar 2014</b>	<b>Média Sanepar 2015</b>	<b>Média Sanepar 2016</b>
<b>Questões Estruturais</b>	<b>7,73</b>	<b>7,51</b>	<b>7,57</b>
Rumo da Empresa	7,51	7,36	7,00
Remuneração	7,56	7,27	7,34
Qualidade do Ambiente	7,53	7,29	7,40
Imagem da Empresa	8,12	8,02	8,16
Desenvolvimento Profissional e Pessoal	7,44	7,15	7,27

Condições de Trabalho	7,75	7,61	7,66
Benefícios Oferecidos	8,17	7,90	8,14
<b>Questões Relacionais</b>	<b>6,98</b>	<b>6,80</b>	<b>6,96</b>
Relacionamento entre os colegas	6,97	6,91	7,05
Reconhecimento	6,31	5,96	6,12
Liderança	6,88	6,79	7,02
Integração	5,96	5,81	5,98
Gestão no Processo	7,38	7,16	7,34
Ética	7,75	7,62	7,74
Crescimento	7,57	7,39	7,48
Comunicação	7,04	6,77	6,94
<b>TOTAL</b>	<b>7,36</b>	<b>7,16</b>	<b>7,27</b>

FONTE: A autora (2019)

Em uma consulta pública aos dados da companhia através do Relatório de Administração do ano de 2016 (divulgado no ano de 2017) a participação dos empregados chegou a 81,81%, com nota geral de 7,27 pontos, numa escala de 0 a 10 (SANEPAR, 2019).

Ou seja, mesmo que tenha atingido uma nota geral acima da média, existem algumas situações que precisam de um olhar mais crítico para a resolução de problemas internos. Conforme a última pesquisa aplicada pela empresa as perguntas que investigavam as relações internas se dividiam em oito grupos: Relacionamento entre Colegas (média 7,05); Reconhecimento (média 6,12); Liderança (média 7,02); Integração (média 5,98); Gestão do Processo (média 7,34); Ética (média 7,74); Crescimento (média 7,48); e Comunicação (média 6,94).

Através dos resultados percebe-se que o campo de integração foi o que teve a média mais baixa, onde constavam as seguintes perguntas, “existe integração/parceria na realização de trabalhos entre as diversas unidades da Sanepar?” e “na Sanepar, as informações fluem facilmente entre as unidades?”.

Assim sendo, um dos problemas que a empresa tem se deparado nas relações internas é a integração entre as diversas unidades, sendo grande parte localizada fora de sua sede, pois cada região possui uma gerência geral. O motivo dessas existirem é que a gestão estratégica (diretorias e presidência) não pode se deslocar com tanta periodicidade as regiões Sudeste, Nordeste e Noroeste do Estado, tendo que delegar gerentes para haja uma representação mais ativa nessas localidades, ou seja, ficando sob responsabilidade dos gerentes-gerais.

Estas pequenas unidades acabam não interagindo com as outras e quando se possui uma informação de nível corporativo as unidades localizadas no interior do estado, acabam se sentindo excluídas ou diferenciadas em relação aos empregados que estão alocados na capital ou cidades de maior porte do estado, resultando nas pesquisas internas em notas mais baixas conforme o passar dos anos.

As consequências da falta de integração entre esses setores prejudicam o clima organizacional, afetam a cultura interna que a companhia busca e também contribuem de forma negativa no comportamento de todos. Conforme um artigo publicado pelo SEBRAE (2010), algumas das características que são resultados do problema enfrentados pela gestão estratégica nas relações internas, estão condicionadas a falta de reconhecimento, falta de treinamento especializado, excesso de críticas, comunicação inadequada, pressão excessiva no trabalho, pouca valorização pessoal e profissional, falta de comunicação e treinamento adequado.

Todos os itens acima citados são elementos ou sintomas de uma situação problemática que precisa ser considerada o quanto antes para solução necessária no ambiente público e privado. No caso da Sanepar, consegue-se detectar com a pesquisa de clima organizacional que existe uma carência na integração entre as unidades espalhadas pelo estado e na comunicação interna entre as mesmas, resultando em descontentamento e baixos resultados.

Além disso, a falta de integração e comunicação na Sanepar prejudica de forma generalizada. Como se trata de uma empresa de economia mista é essencial que todos os indivíduos estejam alinhados com a missão e os valores da empresa, pois tanto os clientes externos, fornecedores e acionistas, precisam ter a certeza que a empresa está na busca de aperfeiçoamento constante.

A falta de integração e comunicação interna prejudica o alinhamento de ideais da estrutura organizacional, colocando em situação constrangedora os empregados e a gestão estratégica, ou seja, podendo ser questionado o tipo de liderança e suas decisões. Um exemplo disso pode ser na alocação de seus profissionais em seu quadro ativo de trabalho, um analista de economia ser posto para cuidar de folha ponto, ou seja, um mau uso de seus recursos. Um direcionamento equivocado e já se afeta o clima e o ambiente, causando desconforto tanto para o analista quanto para os outros profissionais que no local mantiverem seus postos.

Outro fator que chama a atenção na pesquisa de clima organizacional pela empresa é a necessidade de se explorar mais as questões das relações internas na

pesquisa. Ou seja, a atual pesquisa é muita ampla e acaba não investigando mais profundamente as relações, tendo uma carência a ser pontuada pois uma pesquisa vai além de medir o nível das relações, mais também pode ser usada como um canal de comunicação e integração entre a gestão estratégica e os empregados da empresa, podendo identificar quais os pontos negativos e positivos das relações internas.



## 4 PROPOSTA TÉCNICA PARA SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

Após diagnosticar e descrever o problema, a próxima fase é a proposta técnica que busca soluções, ferramentas e exemplos práticos que ajudarão a gestão estratégica nas tomadas de decisões.

Logo, as propostas que serão feitas contribuirão para a implementação de ações que almejam um aumento nos índices de clima organizacional, cultura, ambiente e relações interpessoais.

### 4.1 PROPOSTA TÉCNICA

Com base no autor Wisinki, citado por Machado (2007, p. 51), para solucionar o problema, será necessário desenvolver a capacidade de mediar os conflitos, pois conforme o mesmo a “capacidade de administrar conflitos é concebida como uma prática interpessoal extremamente importante, que precisa ser altamente desenvolvida”. A autora Machado (2007, p. 51) completa a citação de Wisinki, explicando que existem ainda três motivos importantes para o desenvolvimento:

- Para gerenciar mudanças;
- Para compreender as diferenças culturais;
- Como estratégia, para fazer parte de equipes eficientes.

Mas para que a gestão estratégica da Sanepar possa buscar uma solução desse problema, se faz necessário um novo modelo de gestão que deva propor uma mudança na descentralização da liderança, para que o foco seja na integração entre os empregados.

Inicialmente a empresa deve buscar uma melhoria na comunicação, já que este item é fundamental para a vida organizacional, realizando o alinhamento das informações e sua ordem conforme prioridades, trazendo a comunidade interna esclarecimentos sobre acontecimentos na companhia, bem como ciência a fatos relevantes a todo quadro funcional, pois conforme Lima (2019, p. 25), “uma boa comunicação dentro da empresa aumenta a integração, alinha os times e facilita o desenvolvimento dos projetos” e “suas vantagens vão desde melhoria do bem-estar empresarial até a satisfação dos clientes com os resultados entregues”. Como exemplos, a empresa pode fazer matérias nos jornais internos sobre a importância da



leitura diária e de como manter atualizada a página de intranet, sempre repassando aos gestores de comunicação de suas áreas (os facilitadores) qualquer informação que afete o quadro de empregados, bem como normas, informações, notícias, dicas e projetos existentes, sempre com a aprovação da gestão estratégica.

Outro item que a Sanepar pode buscar é uma competitividade sadia dentro da organização, ou melhor, uma forma que possa estimular a participação de todos os empregados em formato de equipes em competições sadias, seja em esporte ou projetos de cunho laboral e social, para que não ocorra apenas o aumento do nível de integração, mas que seja estimulado o aprendizado e envolvimento dos empregados.

Mais um ponto que pode ser considerado na integração interna da Sanepar é a motivação dos saneparianos, usando as palavras do autor Lima (2017, p. 68) “do que adianta um ambiente de trabalho bonito e cheio de regalias se o colaborador não é motivado a dar o seu melhor?”. Sendo assim, um colaborador motivado, disposto a dar o seu melhor no ambiente de trabalho, ultrapassa todas as expectativas e começará a entregar resultados surpreendentes a seus superiores e melhorando o clima organizacional.

Mais uma alternativa que se pode encontrar para solução do problema de clima interno é na parte de se aperfeiçoar e atualizar a pesquisa de clima organizacional aplicada pela Gerência de Gestão de Pessoas, com o intuito de buscar e pontuar quais são os pontos mais críticos, realizando uma melhor filtragem dos dados para que haja uma identificação das raízes desses conflitos internos, isto quer dizer, buscar o levantamento do problema direto na sua raiz.

Todas essas alternativas foram escolhidas devido ao que foi detectado pela última pesquisa “Fale Francamente”, pois a falta de integração causa atraso do desenvolvimento dos projetos, e a empresa não pode permitir que isso continue acontecendo, pois como promove saúde para a população paranaense através do tratamento de água e esgoto, prejudica a missão da empresa perante a sociedade.

Além disso, o clima interno carregado e tenso, acarreta em muita rotatividade interna entre os colaboradores (entre setores e externo - turnover). A imagem da empresa perante seus acionistas se desvaloriza, acarretando em problemas para a gestão estratégica, por motivos de insatisfação do quadro funcional.

#### 4.1.1 Plano de implantação

Uma das estratégias que podem ser usadas na implementação de melhoria na integração, é a ferramenta de endomarketing, que conforme Lima (2019, p. 89) o “objetivo principal dessa estratégia é fortalecer o relacionamento entre a empresa e os colaboradores para aumentar a atração e a retenção desses profissionais”, logo as ações de endomarketing tentam eliminar os problemas relacionados a integração. Como exemplos do endomarketing que podem ser aplicados na Sanepar destacam-se a realização de ações sobre reconhecimento profissional (a cada 10 anos de empresa, o indivíduo passa por uma entrevista sobre sua carreira e recebe uma lembrança simbólica e representativa conforme a quantidade de anos em serviços prestados).

Também podem ser feitas campanhas de branding, ou também conhecida como endobranding, “definido como um conjunto de ações utilizadas por uma empresa para vender a sua própria imagem a funcionários e familiares” (MEIRA, 2013, p. 97) onde o objetivo é conhecer os talentos dos empregados e utilizá-los de forma a promover a integração na equipe, ou seja, delegar atividades e poderes conforme a alçada da função exercida. Como exemplo a companhia pode realizar um levantamento interno de currículos e concurso de trabalhos técnicos que visem estimular a participação do empregado e recompensas se estes forem implantados. Outro exemplo de endobranding pode ser um evento em que os funcionários e seus familiares possam fazer uma atividade em grupo a fim de conhecer a empresa, como uma trilha nos Mananciais da Serra, localizado no município de Piraquara/PR, região que a Sanepar é responsável pela preservação.

Além desses exemplos, a organização pode promover treinamentos, palestras motivacionais e workshops, que possam promover a segurança, o bem-estar e a valorização dos empregados, bem como alinhar as expectativas dos empregados à estratégia da organização.

Mas para que seja implantando essas ações é importante alterar e explorar mais a pesquisa “Fale Francamente”, pois somente ela dará a gestão estratégica as informações mais relevantes e os pontos que realmente precisam de mudanças.

As etapas do projeto que darão início aos planos de ação antes, durante e após a pesquisa de satisfação interna, serão divididas em dez etapas conforme quadro abaixo:

## QUADRO 2 – PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO

PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO	
<b>1ª Etapa</b>	<b>Alterar o questionário da Pesquisa de Clima Organizacional</b>
<b>Ação</b>	Enviar uma proposta de alteração a respeito de algumas perguntas realizadas no questionário de pesquisa interno.
<b>Setor</b>	Gerência de Gestão de Pessoas
<b>Duração/Prazo</b>	30 dias
<b>Objetivo</b>	Identificar quais são os pontos fracos de integração da empresa e buscar a aprovação da Diretoria da Sanepar para um novo questionário.
<b>2ª Etapa</b>	<b>Tornar pública a nova pesquisa de clima interno a todos os empregados.</b>
<b>Ação</b>	Disponibilizar a nova ferramenta a todo o quadro funcional, através de sua rede interna (intranet).
<b>Setor</b>	Gerência de Tecnologia da Informação
<b>Duração/Prazo</b>	45 dias
<b>Objetivo</b>	Atingir o maior número de empregados para que se possa ter um número mais próximo da realidade da empresa.
<b>3ª Etapa</b>	<b>Analisar e tabular os dados obtidos.</b>
<b>Ação</b>	Formar uma comissão de empregados (entre 6 a 12) que possam tabular os resultados alcançados.
<b>Setor</b>	Gerência de Gestão de Pessoas
<b>Duração/Prazo</b>	15 dias
<b>Objetivo</b>	Criar uma equipe que possa distribuir os resultados e tabula-los em forma de indicadores para facilitar a criação de um único relatório.
<b>4ª Etapa</b>	<b>Apresentar os resultados da pesquisa a Diretoria e suas Gerências Gerais.</b>
<b>Ação</b>	Reunir a Diretoria e as Gerências Gerais de todo o Estado para apresentar os indicadores da pesquisa.
<b>Setor</b>	Comissão de empregados
<b>Duração/Prazo</b>	1 dia
<b>Objetivo</b>	Mostrar o trabalho da comissão a Gestão Estratégica, quais foram os indicadores e os resultados obtidos.
<b>5ª Etapa</b>	<b>Divulgar o resultado da pesquisa a todo o quadro funcional.</b>

<b>Ação</b>	Vincular através dos meios eletrônicos os resultados para todos os empregados.
<b>Setor</b>	Gerência de Tecnologia da Informação
<b>Duração/Prazo</b>	30 dias
<b>Objetivo</b>	Expor os resultados organizacionais, pontos fracos e fortes.
<b>6ª Etapa</b>	<b>Criar Planos de Ação Interna conforme os índices apresentados.</b>
<b>Ação</b>	Convidar os empregados a participar juntamente com sua gerência da elaboração de um plano de ação para melhorias na Sanepar.
<b>Setor</b>	Gerências Regionais
<b>Duração/Prazo</b>	15 dias
<b>Objetivo</b>	Partilhar ideias entre os gestores e os empregados em ações que possam melhorar o clima da empresa, provocando uma mudança organizacional positiva.
<b>7ª Etapa</b>	<b>Repassar a Gestão Estratégica da Empresa os planos de ação</b>
<b>Ação</b>	Levar a apreciação todos os planos de ação elaborados pelos gestores e empregados
<b>Setor</b>	Comissão de empregados
<b>Duração/Prazo</b>	30 dias
<b>Objetivo</b>	Unificar os resultados a um único plano de ação da empresa e conseguir a viabilidade de realiza-los.
<b>8ª Etapa</b>	<b>Promover ações de integração e desenvolvimento interno a todo o quadro funcional.</b>
<b>Ação</b>	Proporcionar a todos os saneparianos eventos de integração que estejam alinhados a cultura, missão, visão e valores da Sanepar.
<b>Setor</b>	Todo o quadro de empregados
<b>Duração/Prazo</b>	90 dias
<b>Objetivo</b>	Estimular a participação de todos os empregados em eventos, palestras, workshop's sobre integração e vida em comunidade.
<b>9ª Etapa</b>	<b>Avaliar o resultado das ações realizadas.</b>
<b>Ação</b>	Determinar quais serão os indicadores para avaliar os resultados e propor pesquisas pós eventos.
<b>Setor</b>	Diretoria e Gerências Gerais
<b>Duração/Prazo</b>	15 dias



<b>Objetivo</b>	Analisar se o resultado foi alcançado com os eventos em pesquisas internas, entrevistas e conversas com as equipes.
<b>10ª Etapa</b>	<b>Realizar as propostas dos Plano de Ação.</b>
<b>Ação</b>	Implantar as melhores ações dos Planos de Ação com objetivo de melhorar a integração e o clima interno.
<b>Setor</b>	Todo o quadro de empregados
<b>Duração/Prazo</b>	Periodicamente
<b>Objetivo</b>	Melhorar os índices para as próximas pesquisas.

FONTE: A autora (2019).

Neste caso o projeto ficaria a cargo da Gerência de Gestão de Pessoas tanto a responsabilidade quanto a implantação das técnicas de endomarketing na companhia.

Os prazos para obtenção do resultado estão sendo estimados em até dois anos. Após este período ocorrerá a nova pesquisa de clima organizacional e a empresa terá tido tempo suficiente para realizar alguns dos projetos e medir o nível de qualidade do ambiente interno, bem como as relações de integração dos empregados.

Para monitorar se realmente está funcionando e não precisa de alterações do programa, permanecerá a pesquisa bianual do Fale Francamente, com as devidas atualizações e melhorias no questionário, para que possa se compreender quais pontos da organização ainda precisam de melhorias e aonde mais a Gestão Estratégica deve atuar.

#### 4.1.2 Recursos

Os recursos necessários para implementar os planos de ação serão os humanos, financeiros, materiais e patrimoniais, e tecnológicos:

Recursos Humanos: durante todo o plano de implementação será necessário o envolvimento deste recurso, principalmente da Gerência de Gestão de Pessoas e seus facilitadores (pessoas responsáveis pelos RH's das unidades mais distantes da capital), com o objetivo de buscar a satisfação das pessoas e sua atuação com responsabilidade social.



Recursos Financeiros: qualquer ação ou mudança dentro do ambiente organizacional gera custos e despesas, neste item sem o apoio da Gestão Estratégica em investir no desenvolvimento pessoal, de nada adiantará todo o projeto para a execução das ações de integração e pesquisa interna.

Recursos Materiais e Patrimoniais: estes recursos farão parte de todo o processo de PDCA do plano de implementação, na fase de planejar serão usados os materiais de escritório como canetas, papéis, lanches, sala de reuniões. Na fase de desenvolvimento serão usados materiais de divulgação como banners, panfletos, faixas, murais. Durante a fase de controle além de materiais de expediente serão usadas pranchetas, fichas. Já na última fase de avaliar, todos voltarão a sala para usar materiais de expediente e de estrutura da organização.

Recursos Tecnológicos: serão usados como este tipo de recurso a intranet, e-mail, data show, computadores, extranet, painéis e todo o tipo de recurso que possa contribuir para a divulgação do plano de implementação e a execução dos planos de ação na companhia.

Qualquer ação que seja proposta na empresa, desde um planejamento até a execução de evento organizacional precisará de todos os tipos de recursos, para que haja o sucesso da aplicação dos projetos.

#### 4.1.3 Resultados esperados

As metas que se pretende alcançar com este projeto são: a real aplicabilidade do plano de implantação; que a pesquisa Fale Francamente alcance o maior número possível de empregados da companhia; que os indicadores após a pesquisa apontem melhores resultados e a utilização dos planos de ação elaborados pelos empregados em conjunto com seus gestores para melhoria do clima organizacional, integração e serviço público.

Após a pesquisa de clima ser feita novamente, será possível quantificar e avaliar a qualidade do projeto e o grau de sucesso da sua implementação da proposta, ou seja, após a tabulação dos dados obtidos a Gestão Estratégica poderá mapear em quais regiões do Estado e setores, os empregados precisam de mais atenção e dedicação.

Com o alcance dos resultados, aumentará o nível de integração, reconhecimento por parte da gestão aos saneparianos, a comunicação fluirá com

maior facilidade, o relacionamento entre os colegas será mais natural e consequentemente a expansão do crescimento nas relações interpessoais.

#### 4.1.4 Riscos ou problemas esperados e medidas preventivo-corretivas

Toda a mudança tem seus riscos e exige uma prevenção do que se pode dar errado, podendo ser que este projeto não alcance o resultado esperado ou seu objetivo, ou até mesmo pode haver uma recepção negativa por alguma das partes dos envolvidos, sejam os empregados, gerentes, gerentes-gerais ou diretoria. Como por exemplo:

Descentralização dos empregados: como a empresa atua em todo o estado do Paraná e em uma cidade de Santa Catarina, pode haver grupos de empregados que possam se sentir excluídos devido a distância da capital para algum evento que só possa ser realizado na sede e que eles almejem participar de algum evento proporcionado nas cidades maiores ou capitais e que devido a sua atividade ininterrupta seja impossível reunir todos no mesmo evento e mesmo horário. Sendo necessário inseri-los em outras celebrações ou cursos em horário especial para que se sintam parte da organização.

Falta de estrutura e recursos: existem algumas cidades do interior do estado que não possuem todos os recursos que são encontrados em outras localidades como por exemplo, falta de computador ou equipamentos muito antigos, ausência de materiais motivacionais (brindes), falta de pessoal para revezamento, entre outros. Havendo a necessidade da gestão de conhecer estas dificuldades, e saná-las dentro das possibilidades e realidade da Sanepar.

Resistência a mudanças: nem toda a mudança é receptiva, existem situações em que alguns dos envolvidos não acreditam ser necessário mudar ou buscar outro meio de melhorar a convivência, o chamado dito popular “em time que se está ganhando não se mexe”. Portanto a gestão estratégica da Sanepar deve ser a primeira a querer a mudança e explicar sua importância a todos, tanto para questões de indicadores quanto para ambiente interno, ressaltando os valores e a missão da empresa, para que se possa alcançar a visão em que a organização acredita e espera alcançar.

Neste caso, terá que se fazer algumas reuniões com essas localidades e mostrar a importância da participação dos empregados. Levar a Gestão Estratégica

até eles para que esses possam sentir que a companhia realmente busca excelência nos seus processos e que estes fazem parte do todo, que sem eles nada é possível. Afinal conforme uma entrevista recente do atual Presidente da Sanepar na cerimônia de posse da nova presidência e diretoria, com o Governador do Estado, foi dito a todo o quadro funcional que “a Sanepar não leva apenas água tratada e serviço de esgoto, mas leva saúde” (STABILE, 2019).

## 5 CONCLUSÃO

O desenvolvimento deste projeto, possibilitou uma análise de como as relações interpessoais afetam o clima organizacional de uma companhia e como elas podem impactar em seus indicadores de desempenho. O projeto também permitiu que fosse realizado um diagnóstico dos resultados alcançados pela pesquisa "Fale Francamente" e como eles impactam na cultura, clima, valores e ambiente organizacional, sendo propostas alternativas e soluções para melhorar os indicadores de desempenho. Além dos pontos apresentados, o estudo da situação-problema enfrentada pela Sanepar, permitiu a viabilização de um plano de implementação e técnicas de endomarketing que facilitarão a integração interna, bem como suas relações.

Portanto, descrever sobre o desafio da gestão nas relações interpessoais no ambiente público é algo realmente grande e muito importante, pois existem as mais diversas personalidades e características que os gestores terão que lidar, desde uma pessoa concursada que estudou muito para chegar aonde está e até um cargo comissionado, que teve uma indicação política por trabalhos desenvolvidos em outros locais que oportunizaram o chamamento para tal ocupação.

Um dos pontos que foi abordado neste projeto trata do clima e da cultura organizacional, permitindo a compreensão de que a cultura se desenvolve no clima da organização seja este bom ou ruim, ou seja, um ambiente satisfatório permite que os empregados possam evoluir nos seus trabalhos, tarefas e projetos, aprimorando a gestão do conhecimento interno e assim permitindo aos indivíduos a motivação e satisfação de suas funções.

Outro ponto que foi colocado neste projeto se relaciona com a importância de entender e ter empatia pelos indivíduos, por mais que estes sejam competentes e profissionais, todos possuem características, sentimentos, crenças e valores próprios, fazendo-se necessário a importância do estudo dessas relações para um melhor entendimento dessas diferenças, assim todos podem alcançar o reconhecimento e crescimento pessoal.

Além do estudo do clima e cultura, o projeto nos permitiu uma análise do resultado da união desses conceitos, o comportamento organizacional, isto é, como o



comportamento pode impactar nas relações internas e como este pode ser tratado pelos gestores, sem afetar o equilíbrio e a convivência interna, sempre buscando a promoção da melhoria organizacional entre as relações, os cargos e as carreiras públicas.

Neste trabalho foi apresentada a estrutura organizacional, bem como a gerência de gestão de pessoas que responde pelos resultados de todos os programas de reconhecimento e capacitação profissional. Também foi visto no decorrer do projeto que a Sanepar tem realizado uma pesquisa de satisfação interna, para medir a satisfação dos empregados há quase vinte anos, permitindo uma análise do ambiente interno e avaliar os seus programas e benefícios. Através desta pesquisa foram apresentados alguns índices abaixo da média e na sua maioria está relacionado aos aspectos relacionais, fazendo-se necessário uma avaliação mais profunda dessas perguntas e por que tem sido recorrente esta insatisfação.

Com base nos conceitos teóricos e modelos de técnicas modernas de gestão de pessoas, estão sendo propostas à empresa, soluções práticas de integração e uma alteração no atual questionário de pesquisa organizacional, para que se possa filtrar mais os resultados, sem que haja a perda do foco da mesma, assim será possível agir nos pontos fracos e enaltecer os pontos mais fortes da organização.

Além dos planos de ação proposto o projeto também sugere um plano de implementação, com algumas etapas que podem ser seguidas ou até mesmos alterados conforme a necessidade da gestão estratégica (pois eles quem darão a autorização para utilização dos recursos), mais que sejam respeitados os seus objetivos para se obter o melhor resultado possível nas próximas pesquisas. Devendo a gestão estratégica em conjunto com as gerências uma contínua verificação dos resultados – gestão participativa - e agindo quando necessário na resolução de problemas que possam ocorrer.

Portanto, se recomenda que neste projeto a participação seja de todos os níveis hierárquicos, com o objetivo de se alcançar melhores resultados nas próximas pesquisas e elevar o nível de satisfação e produtividade interna. Sendo possível a continuidade desde trabalho por meio do processo de melhoria contínua, solicitação a integração dos resultados com os sistemas internos, ou seja, padronizar as linhas de desenvolvimento de pessoal para que se alcance o maior número de empregados de uma forma mais unificada.



## REFERÊNCIAS

BERGUE, S.T. **Cultura e mudança organizacional**. 3. ed. rev. atual. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2014.

BERGUE, S.T. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 3. ed. rev. e atual. Caxias do Sul: Educs, 2010.

BRESCANCINI, Ana Maria. Clima Organizacional, que deve ser investigado e gerenciado, orienta estratégias para motivar pessoas. **FGV Online**. 2004. Disponível em <<http://www.revista.fundap.sp.gov.br/revista2/paginas/ferramentas.htm>>. Acesso em: 09 jan. 2019.

CAPANEMA, Clélia de Freitas; PIMENTEL, Gabriela Sousa Rego. **A Interface entre Gestão Democrática e Clima Organizacional**. Cadernos Anpae, Porto Alegre, v 1, p.1-12, 2007.

CARVALHO, A. R. de M. Relações interpessoais e desenvolvimento de equipes. **SEBRAE**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/salao-rel-interpessoais.pdf>>. Acesso em: 18 jan. 2019.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus 1999.

\_\_\_\_\_. **Gerenciando pessoas**. Como transformar gerentes em gestores de Pessoas. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

\_\_\_\_\_. **Comportamento Organizacional: A Dinâmica do Sucesso das Organizações**. São Paulo: Pioneira. 2004.

COMPANHIA DE SANEAMENTO DO PARANÁ. **Princípios e Valores**. Disponível em: <<http://site.sanepar.com.br/a-sanepar/principios-e-valores>>. Acesso em: 10 jan. 2019.

\_\_\_\_\_. **Relatório de Administração 2017**. Disponível em: <<http://transparencia.sanepar.com.br/informacoes-trimestrais>>. Acesso em: 16 jan. 2019.

INTRANET SANEPAR. **Gestão de Recursos Humanos**. Disponível em: <<http://intra.sanepar.com.br/>>. Acesso em: 15 jan. 2019.

KNAPIK, Janete. **Gestão de pessoas e talentos**. 2.ed. Curitiba: Ibplex, 2008.

KNAPIK, Janete. **Gestão de pessoas e talentos**. 3.ed. rev., atual. E ampl. - Curitiba: Ibplex, 2011.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999. 202 p. ISBN: 8522422702.

LIMA, Higor. Falta de Integração nas Empresas – Como Resolver?. **Endomarketing**. Disponível em: <<https://endomarketing.tv/falta-de-integracao-nas-empresas/>>. Acesso em: 21 jan. 2019.

LUZ, Ricardo. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MACHADO, Regina Maria. **Relacionamento Interpessoal**. Curitiba: Ibpx, 2007.

MARQUES, José Roberto. Conceito de Comportamento Organizacional. **Portal IBC**. Disponível em: <<https://www.ibccoaching.com.br/portal/comportamento/conceito-de-comportamento-organizacional/>>. Acesso em: 15 jan. 2019.


MEIRA, Paulo. Endobranding ? Por dentro do branding interno. **Mundo do Marketing**. Disponível em: <<https://www.mundodomarketing.com.br/artigos/paulo-meira/28304/endobranding--por-dentro-do-branding-interno.html>>. Acesso em: 22 jan. 2019.

PASETTO, Neusa Vítola; MESADRI, Fernando Eduardo. **Comportamento organizacional**: integrando conceitos da administração e da psicologia. Curitiba: InterSaberes, 2012.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento organizacional**. 9.ed. São Paulo: P. Hall, 2002.

STABILE, Claudio. Posse da nova diretoria na Sanepar 2019. **Sanepar**. Disponível em: < <http://intra.sanepar.com.br/>>. Acesso em: 04 mar. 2019.

## ANEXO 1–PESQUISA FALE FRANCAMENTE 2016

 <b>Fale Francamente 2016</b>	
<b>SANEPAR</b>	<b>Média Sanepar</b>
<b>Questões Estruturais</b>	<b>7,57</b>
<b>Rumo da Empresa</b>	<b>7,00</b>
A Sanepar promove a equidade de gênero, nas relações sociais e de trabalho, respeitando os homens e as mulheres que trabalham na empresa.	7,62
A Sanepar tem investido em programas e políticas internas que visam a satisfação pessoal e profissional dos empregados e a excelência dos serviços.	6,29
Sou otimista quando ao meu futuro na Sanepar.	7,10
<b>Remuneração</b>	<b>7,34</b>
Considero que o abono anual e o PPR incentivam o meu desempenho no trabalho.	8,48
Considero que o PCCR (Plano de Cargos, Carreira e Remuneração) adotado pela Sanepar oportuniza a remuneração adequada aos empregados.	5,41
Considero que os salários praticados pela Sanepar estão alinhados ao mercado.	6,19
O abono anual e PPR são importantes na minha remuneração.	9,26
<b>Qualidade do Ambiente</b>	<b>7,40</b>
As condições de temperatura, iluminação e a limpeza em meu local de trabalho são adequadas.	7,24
As instalações físicas (salas, banheiros, vestiários) do meu local de trabalho, são limpas e arejadas.	7,55
<b>Imagem da Empresa</b>	<b>8,16</b>
A imagem da Sanepar na minha visão é boa.	7,99
A Sanepar oferece produtos e serviços de qualidade a seus clientes (lembre-se de que você também é cliente).	8,27
Considero que os programas realizados pela Sanepar contribuem para a consolidação de sua imagem junto à comunidade.	7,69
Tenho orgulho de trabalhar na Sanepar.	8,67
<b>Desenvolvimento Profissional e Pessoal</b>	<b>7,27</b>
A Sanepar tem me proporcionado treinamentos.	7,08
Os treinamentos de que participo contribuem para que eu exerça melhor minha função.	7,46
<b>Condições de Trabalho</b>	<b>7,66</b>
As condições de trabalho, incluindo equipamentos e móveis que utilizo nas minhas atividades, são adequadas em relação à saúde e à segurança no trabalho.	7,01
Considerando as condições de trabalho, estou satisfeito (a) em trabalhar na empresa.	7,69
Sinto-me satisfeito (a) ao realizar o meu trabalho.	8,28
<b>Benefícios Oferecidos</b>	<b>8,14</b>
A Sanepar investe na qualidade de vida de seus empregados através da concessão de programas e benefícios como: vale-alimentação, Kit Natalino, vale-transporte, programa para portadores de necessidade especiais, auxílio-creche, etc.	8,34



## Fale Francamente 2016

SANEPAR	Média Sanepar
Considerando os benefícios oferecidos pela Sanepar, ou através da Fundação e Fusan, meu grau de satisfação em trabalhar na empresa é:	8,33
Considero que os benefícios oferecidos pela Sanepar são um diferencial para atrair e manter empregados.	7,70
Os benefícios oferecidos pela Sanepar (Sanesaúde, previdência privada, auxílio-medicamentos, etc.) atendem às minhas necessidades básicas e às de minha família.	8,20
<b>Questões Relacionais</b>	<b>6,96</b>
<b>Relacionamento entre os colegas</b>	<b>7,05</b>
Na minha unidade, os colegas cooperam entre si na busca de soluções.	7,15
Na minha unidade, todos têm um bom relacionamento.	6,94
<b>Reconhecimento</b>	<b>6,12</b>
Considero que Sanepar proporciona ações de reconhecimento dos empregados.	5,71
Sou reconhecido (a) pelos bons resultados alcançados no seu trabalho.	6,53
<b>Liderança</b>	<b>7,02</b>
Meu superior trata todos os empregados com igualdade.	7,20
Na minha opinião, o diálogo é valorizado como forma de prevenção de conflitos ou de situações embaraçosas.	6,83
<b>Integração</b>	<b>5,98</b>
Existe integração/parceria na realização de trabalhos entre as diversas unidades da Sanepar.	6,09
Na Sanepar, as informações fluem facilmente entre as unidades.	5,86
<b>Gestão no Processo</b>	<b>7,34</b>
A Sanepar incentiva a busca de novas tecnologias.	7,17
A Sanepar se preocupa com a melhoria da qualidade de seus produtos e serviços.	7,51
<b>Ética</b>	<b>7,74</b>
Considero que a Sanepar cumpre com suas responsabilidades trabalhistas e sociais, no que diz respeito aos direitos dos trabalhadores (ex: recolhe INSS, FGTS, paga em dia).	9,24
Considero que cumpro com minhas responsabilidades, no que diz respeito aos meus deveres como trabalhador.	9,27
Na Sanepar, são incentivadas atitudes de responsabilidade, respeito, transparência, comprometimento e ética.	6,72
Na Sanepar, são observadas atitudes de estímulo, crescimento, mérito, apreço e respeito aos empregados.	5,72





## Fale Francamente 2016

SANEPAR	Média Sanepar
<b>Crescimento</b>	<b>7,48</b>
Considero que a Sanepar oportuniza meu desenvolvimento profissional.	6,45
Considero que eu busco meu crescimento profissional.	8,51
<b>Comunicação</b>	<b>6,94</b>
Considero que os meios de comunicação (Intranet, Bionline, Diálogo) utilizados internamente pela Sanepar são eficientes.	7,38
Sinto-me bem informado (a) sobre o que acontece na Sanepar.	6,50